

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-140>

УДК 331.3

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

TIME MANAGEMENT AS A TOOL FOR REDUCING RISKS AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A HEALTHCARE INSTITUTION

Бондаренко Світлана Михайлівнадоктор економічних наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7183-1395>**Bondarenko Svitlana**

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розкрито роль тайм-менеджменту як важливого інструменту підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я в умовах зростаючої конкуренції. Обґрунтовано, що правильне управління часом дозволяє не лише раціоналізувати внутрішні процеси, а й зменшити клінічні, організаційні, правові та репутаційні ризики. Представлено технології тайм-менеджменту, які доцільно впроваджувати у закладах охорони здоров'я. Від ефективного управління часом значною мірою залежить конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. Конкурентоспроможний заклад охорони здоров'я забезпечує швидкий доступ до якісної медичної допомоги, ефективно використовує ресурси, мінімізує час очікування, має задоволених пацієнтів та мотивований персонал. Тайм-менеджмент, впроваджений на організаційному рівні, дозволяє скоротити тривалість пацієнтського шляху (від звернення до отримання результату), збалансувати навантаження на персонал, пришвидшити адміністрування, запобігати перенавантаженню ключових фахівців та ін.

Ключові слова: тайм-менеджмент, охорона здоров'я, ризики, планувальник завдань, електронний календар, програми для командної роботи, автоматичні нагадування.

The article reveals the role of time management as an important tool for increasing the efficiency of a healthcare institution in the face of growing competition. It is substantiated that proper time management allows not only to rationalize internal processes, but also to reduce clinical, organizational, legal and reputational risks. Time management technologies are presented that should be implemented in healthcare institutions. These include a task planner (To-Do List), an electronic calendar, teamwork programs (Slack, MS Teams), automatic reminders, etc. The competitiveness of healthcare institutions largely depends on effective time management. A competitive healthcare institution provides quick access to quality medical care, effectively uses resources, minimizes waiting times, satisfies patients and motivates staff. Time management implemented at the organizational level allows you to reduce the duration of the patient's journey (from application to receiving the result), balance the load on staff, speed up administration, prevent overloading of key specialists, etc. SWOT analysis allows you to comprehensively assess the strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats associated with the implementation of time management technologies in a healthcare institution. Thanks to clear planning, control over the implementation of medical and administrative tasks, the time spent on ineffective or repetitive actions is reduced. This has a positive effect on both the quality of medical services and the overall organizational efficiency of the healthcare institution. Competition in the healthcare sector creates special conditions for organizing the work of healthcare institutions. In such conditions, effective time management becomes a critically important factor both for increasing competitiveness and for ensuring high-quality medical care and reducing risks. The implementation of modern time management methods, activity planning, process automation, digital transformation, and teamwork allow achieving efficiency in medical practice.

Keywords: time management, healthcare, risks, task planner, electronic calendar, teamwork programs, automatic reminders.

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я зазнає значного впливу в результаті змін у соціально-економічному середовищі, цифрової трансформації, посилення конкуренції між закладами охорони здоров'я. У таких умовах важливого значення набуває організація часу як управлінського ресурсу. Тайм-менеджмент як стратегічний підхід до організації діяльності закладу охорони здоров'я дозволяє зменшити ризики й підвищити конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління часом присвятили свої праці такі вчені та практики, як Надія Михайлівна Буняк [2], Тетяна Олександрівна Галайда [4], Олена Миколаївна Гурман [3], Лотар Зайверт, Тарас Андрійович Кіщенко [6], Лариса Ростиславівна Коробко [7], Сергій Олегович Кубіцький [6], Світлана Іваницька [4], Сергій Анатолійович Назаренко [10], Павліна Миколаївна Невгадовська [7], Роман Михайлович Толочій [4], Людмила Вікторівна Трущенко [7], Олександр Володимирович Черевко [10] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на досить широке висвітлення проблем управління часом у наукових дослідженнях, деякі аспекти практичного впровадження інструментів та методів тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я України досі залишаються недостатньо дослідженими і потребують доопрацювання та подальших наукових розвідок.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні важливості впровадження ефективного тайм-менеджменту в діяльність закладів охорони здоров'я як засобу підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та зниження організаційних і управлінських ризиків.

Виходячи із поставленої мети у дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання: дослідити використання технологій тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я, визначити та охарактеризувати найбільш доцільні з них для покращення організаційної діяльності під час навантаження, показати, що ефективне упорядкування робочого часу персоналу закладів охорони здоров'я сприяє зниженню організаційних та управлінських ризиків, підвищенню оперативної активності та продуктивності, посиленню репутації і конкурентоспроможності закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління часом або на англійській мові «time management» – це сукупність

методик, методів, інструментів оптимальної організації часу працівників для виконання поточних задач та проєктів. У працях [2; 4; 10] розглянуто підходи до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент». Так, на думку авторів Іваницької С. Б., Галайди Т. О., Толочій Р. М. [4] «тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина вміє правильно розставляти пріоритети, точно планує та організовує свій час, підвищуючи ефективність його використання». У джерелі [10] відмічається, що тайм-менеджмент, або управління часом, являє собою систему методів і стратегій, які допомагають оптимізувати використання часу для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

Тайм-менеджмент, або управління часом – це система, спрямована на узгодження своїх дій із часом. Це наука про те, як спланувати чіткий графік роботи на день, тиждень, місяць, рік або все життя. У результаті оптимізації робочий час можна використовувати ефективніше. У джерелах [6; 9] відмічається, що тайм-менеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й організації робочого місця, комунікації з керівництвом, підлеглими та колегами по роботі й багатьох інших чинників, які можуть вплинути на використання часу.

У джерелах [1; 7; 8; 10; 11] вказується на важливість тайм-менеджменту в управлінні персоналом у бізнесі на кожному рівні організаційної структури, від топ-керівника до звичайного працівника.

Погоджуємося з думкою авторів О. В. Черевко, С. А. Назаренко, К. А. Приймак [10], що тайм-менеджмент в умовах бізнесу є невід'ємною частиною стратегії управління і ефективне управління часом визначає не тільки індивідуальну результативність, а й загальний успіх компанії.

У джерелі [2] виокремлено два рівні тайм-менеджменту: особистий тайм-менеджмент як сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника та корпоративний тайм-менеджмент, який основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них, що передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

У медичній практиці час має особливу цінність: своєчасність надання допомоги часто є вирішальною для життя пацієнта. Окрім цього,

працівники в закладах охорони здоров'я стикаються з високим навантаженням, великою кількістю документації, жорсткими стандартами й обмеженим часом на ухвалення рішень. Неефективне використання часу призводить до професійного вигорання, погіршення якості обслуговування, збільшення ризиків лікарських помилок, негативних відгуків пацієнтів, втрати конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від управління часом. Конкурентоспроможний заклад охорони здоров'я забезпечує швидкий доступ до якісної допомоги, ефективно використовує ресурси, мінімізує час очікування, має задоволених пацієнтів та мотивований персонал. Тому важливо впроваджувати систему тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент, впроваджений на організаційному рівні, дозволяє скоротити тривалість пацієнтського шляху (від звернення до отримання результату), збалансувати навантаження на персонал, пришвидшити адміністрування, запобігати перенавантаженню ключових фахівців та ін.

Проведено дослідження технологій тайм-менеджменту та ефективність їх використання у закладах охорони здоров'я, серед яких To-Do List; електронний календар; принцип Парето 80/20; матриця Ейзенхауера; ABC-аналіз; програми для командної роботи; правило 2-хвилин; техніка Pomodoro; автоматичні нагадування та ін. Виявлено, що найбільш доцільними для закладів охорони здоров'я виявилися технології тайм-менеджменту, наведені в табл. 1.

Планувальник завдань (To-Do List) у закладах охорони здоров'я – це інструмент для організації щоденної роботи, підвищення відповідальності та зниження навантаження на пам'ять. Його ефективне використання може суттєво покращити якість медичних,

адміністративних та допоміжних процесів. To-Do List – це список справ фахівця на день, тиждень, місяць або на інший термін. Може виконуватись вручну на папері або в електронному вигляді з використанням комп'ютера.

To-Do List у закладі охорони здоров'я корисний основному персоналу: лікарям – при призначенні аналізів, заповненні електронних карток, контактах з пацієнтами; медсестрам при підготовці пацієнтів до процедур, взятті аналізів, заповненні журналів. Використовує планувальники завдань також адміністрація закладу охорони здоров'я при записі пацієнтів, перевірці страхових даних, виконанні звітів та ін. Головні медсестри та завідувачі відділенням теж вдаються до To-Do List у випадку складання графіків, проведення інструктажу, перевірці наявності засобів. IT-спеціалістам цей інструмент допомагає перевірити систему eHealth, оновити програмне забезпечення та ін.

Використання електронного календаря в закладах охорони здоров'я – це ефективний інструмент для організації роботи, покращення комунікації та зменшення кількості помилок. Популярними платформами електронних календарів є Google Calendar, Microsoft Outlook Calendar, MediCalendar (спеціалізований продукт), Системи медичного документообігу з календарним модулем (наприклад, Medstar, Askep). Електронний календар можна застосовувати на практиці у випадках, наведених у табл. 2.

До переваг використання електронних календарів можна віднести зменшення кількості пропущених прийомів, підвищення ефективності роботи персоналу, покращення пацієнтського досвіду, зменшення адміністративного навантаження та ін.

Використання програм для командної роботи (Slack, Microsoft Teams, Google

Таблиця 1

Технології тайм-менеджменту в закладах охорони здоров'я

Технологія тайм-менеджменту	Переваги	Недоліки
Планувальник завдань (To-Do List)	Контроль завдань	Недостатня інтеграція з іншими системами
Електронний календар	Планування зустрічей	Не всі співробітники використовують
Програми для командної роботи (Slack, MS Teams)	Швидкий обмін інформацією	Можливі відволікання
Автоматичні нагадування	Зниження пропущених дедлайнів	Не всі налаштовані

Джерело: сформовано автором на основі [4; 6; 7; 10]

Таблиця 2

Використання електронного календаря в закладах охорони здоров'я

Процеси	Підпроцеси	Характеристика
1. При плануванні прийому пацієнтів	Запис на прийом онлайн	пацієнти можуть самостійно обирати дату та час візиту
	Автоматичне надсилання нагадувань	через SMS або email (наприклад, за добу до прийому).
	Зменшення черг	оптимізація часу лікарів та уникнення накладок
2. Робочий графік медичного персоналу	Графік змін	зручно розподіляти змінний графік медсестер, лікарів, лаборантів
	Планування відпусток та замінів	видно, хто коли відсутній, та хто його підміняє.
	Синхронізація з мобільними пристроями	персонал має доступ до графіка зі смартфона
3. Внутрішні наради та заходи	Планування конференцій, тренінгів, зборів	процеси планування наукових заходів
	Інтеграція з поштою	календар можна поєднати з корпоративною поштою (наприклад, Outlook або Gmail).
	Сповіщення всім учасникам	про зміни часу або місця зустрічі.
4. Нагадування про профілактичні огляди	Пацієнтам	щорічний медогляд, вакцинація, флюорографія.
	Автоматизоване планування	система може сама додавати події на основі історії хвороби
5. Взаємодія між відділеннями	Координація обстежень і консультацій	Доступ до спільного календаря
	Зручний доступ до спільного календаря	різні відділення бачать доступний час один одного.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 4; 7; 10; 11]

Chat та ін.) у закладах охорони здоров'я дозволяє значно покращити комунікацію, організацію процесів, швидкість реагування та безпеку інформації. За допомогою Slack або MS Teams у закладі охорони здоров'я можна вирішувати проблеми оперативної комунікації між лікарями, медсестрами, адміністрацією. Забезпечується координація пацієнтів, швидке обговорення діагнозу, призначень, переведень. Можна вирішувати питання розробки та оприлюднення графіків чергування, публікації розкладів, обмін змінами. Slack та MS Teams потенційно є каналами для клінічних нарад, обговорення випадків у клінічній практиці, навчання персоналу, взаємодії з ІТ стосовно збоїв у системі, оновлення eHealth.

Використання автоматичних нагадувань у закладах охорони здоров'я – це дієвий спосіб зменшити кількість пропущених візитів, оптимізувати роботу персоналу та підвищити якість обслуговування пацієнтів. Авто-

матичні нагадування потрібні пацієнтам для нагадування про прийом, аналізи, вакцинацію, повторні огляди; медичному персоналу – про процедури, зміну, документи, перевірки; адміністрації – нагадування про звіти, планові заходи, акредитації.

Тайм-менеджмент є інструментом зниження ризиків в закладі охорони здоров'я, зокрема клінічних, адміністративних, юридичних, репутаційних, фінансових, що наведено в табл. 3.

SWOT-аналіз впровадження технологій тайм-менеджменту дає змогу комплексно оцінити сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, пов'язані з впровадженням технологій тайм-менеджменту в закладі охорони здоров'я (табл. 4).

Застосування сучасних технологій тайм-менеджменту в діяльності закладів охорони здоров'я сприяє підвищенню ефективності роботи медичного персоналу. Це дозволяє

Таблиця 3

Тайм-менеджмент як інструмент зниження ризиків

Тип ризику	Як впливає тайм-менеджмент
Клінічний	Зменшення імовірності помилок завдяки чітким алгоритмам і протоколам
Адміністративний	Зниження плутанини в графіках, краща координація
Юридичний	Документування вчасно та за стандартами
Репутаційний	Менше скарг на довге очікування, підвищення довіри пацієнтів
Фінансовий	Економія ресурсів, уникнення штрафів за недотримання стандартів

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

SWOT-аналіз впровадження технологій тайм-менеджменту в закладі охорони здоров'я

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Оптимізація робочого часу персоналу; - Підвищення ефективності праці лікарів та медсестер; - Зменшення пропущених прийомів, - Менше черг у закладі охорони здоров'я; - Автоматизація рутинних процесів; - Менше помилок у документації, швидше обслуговування; - Легший менеджмент графіків, процедур, обліку; - Підвищення задоволеності персоналу; - Менше перевтоми, більше структурованості в роботі медичного персоналу.	- Низький рівень цифрової грамотності персоналу; - Уповільнення впровадження, опір змінам; - Залежність від технічних рішень, у разі збоїв – тимчасовий хаос в організації; - Неузгодженість з робочими процесами; - Перевантаження інструментами, може призвести до зниження мотивації (занадто багато додатків)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження єдиної системи тайм-менеджменту; - Підвищення загальної продуктивності; - Краще використання часу лікарів, зменшення втрат через неявки; - Інтеграція з МІС та eHealth; - Аналітика тайм-даних; - Прогнозування завантаженості, оптимізація ресурсів; - Навчання персоналу тайм-менеджменту; - Зменшення вигорання, покращення якості обслуговування; - Покращення пацієнтського досвіду, при цьому задоволеність клієнтів зростає, рейтинг закладу зростає, більше звернень пацієнтів.	- Технічні збої або кіберзагрози, можлива втрата даних або доступу до графіків; - Перевантаження адміністративної частини; - Слабка залученість, спротив персоналу; - Недотримання конфіденційності.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 5; 7]

раціональніше організовувати графіки чергувань, прийому пацієнтів та розподілу завдань між працівниками, що зменшує перевантаження та запобігає дублюванню функцій.

Завдяки чіткому плануванню, контролю виконання медичних і адміністративних завдань скорочується час, витрачений на неефективні або повторювані дії. Це позитивно впливає як на якість надання медичних послуг, так і на загальну організаційну ефективність роботи закладу охорони здоров'я.

Висновки. Конкуренція формує особливі умови для організації роботи закладів охорони здоров'я. У таких умовах ефективно управління часом стає критично важливим чинником як для підвищення конкурентоспроможності, так і для забезпечення якісної медичної допомоги та зниження ризиків. Впровадження сучасних методів тайм-менеджменту, автоматизація процесів, цифрова трансформація, командна робота дозволяють досягти ефективності діяльності у медичній практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко С. М. Нейроменеджмент організацій як інструмент підвищення якості життя людей у сучасному суспільстві. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи». Львів, 28-30 травня 2015 року. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 124-125.
2. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf (дата звернення: 27.10.2025)
3. Гурман О. М. Тайм-менеджмент у схемах і таблицях. Львів : Видавець Марченко Т.В., 2024. 220 с.
4. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.
5. Касич А. О., Бондаренко С. М. Рециклінг як сфера реалізації державно-приватного партнерства та інструмент забезпечення цілей сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*, 2022. Вип. 76. С. 176-180. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf (дата звернення: 27.10.2025)
6. Кіщенко Т. А., Кубіцький С. О. Упровадження системи управління робочим часом та оцінка її ефективності. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*: Матеріали конференції МЦНД, (Херсон, 23.08.2024 р.). Херсон : 2024. С. 37–45.
7. Невгадовська П. М., Трущенко Л. В., Коробко Л. Р. Тайм-менеджмент як метод підвищення ефективності роботи медичного персоналу. *Health & Education*, 2025. Вип. 1. С. 205-210. URL: <file:///C:/Users/svitil/Downloads/33-1.pdf> (дата звернення: 27.10.2025)
8. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL: <http://market.avianua.com/?p=4069> (дата звернення: 27.10.2025)
9. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера. Київ : Знання, 2014. 422 с.
10. Черевко, О., Назаренко, С., Приймак, К. (2024). Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54> (дата звернення: 27.10.2025)
11. Danylevych Nataliia, Rudakova Svetlana, Shchetinina Liudmyla and Poplavska Oksana. Digitalization of Personnel Management Processes: Reserves for Using Chatbots. *CEUR Workshop Proceeding*. 2021. 3106. P. 166–176.

REFERENCES:

1. Bondarenko S.M. (2015) Neiromenedzhment orhanizatsii yak instrument pidvyshchennia yakosti zhyttia liudei u suchasnomu suspilstvi [Neuromanagement of organizations as a tool for improving the quality of life of people in modern society]. *Upravlinnia yakistiu v osviti ta promyslovosti: dosvid, problemy ta perspektyvy*: Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Lviv, May 28nd-30rd, 2015). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian).
2. Buniak N.M. (2018) Taim-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Time management as a tool for increasing the efficiency of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 14. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf (accessed October 27, 2025)
3. Hurman O. M. (2024) Taim-menedzhment u skhemakh i tablytsiakh [Time management in charts and tables]. Lviv : Vydavets Marchenko T. V., 220 p. (in Ukrainian)
4. Ivanytska S. B., Halaida T. O., Tolochii R. M. (2018) Vprovadzhennia yevropeyskykh metodyk taim-menedzhmentu v Ukraini [Introduction of European time management methods in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 288–292.
5. Kasych A. O., Bondarenko S. M. (2022) Retsyklinh yak sfera realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta instrument zabezpechennia tsilei staloho rozvytku [Recycling as a sphere of implementation of public-private partnership and a tool for ensuring sustainable development goals]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 76, pp. 176-180. Available at: http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf (accessed October 27, 2025)
6. Kishchenko T. A., Kubitskyi S. O. (2024) Uprovadzhennia systemy upravlinnia robochym chasom ta otsinka yii efektyvnosti [Implementation of a working time management system and evaluation of its effectiveness]. *Mizhhaluzevi dysputy: dynamika ta rozvytok suchasnykh naukovykh doslidzhen* : Materialy konferentsii MTsND (Kherson, August 23, 2024). Kherson pp. 37–45. (in Ukrainian).
7. Nevhadovska P. M., Trushchenkova L. V., Korobko L. R. (2025) Taim-menedzhment yak metod pidvyshchennia efektyvnosti roboty medychnoho personalu. [Time management as a method of increasing the efficiency of medical

personnel]. *Health & Education*, vol. 1, pp. 205-210. Available at: file:///C:/Users/svitl/Downloads/33-1.pdf (accessed October 27, 2025).

8. Taim-menedzhment – tekhnolohiia pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia chasu [Time management – a technology for increasing the efficiency of time use]. Available at: <http://market.avianua.com/?p=4069> (accessed October 27, 2025)

9. Chaika H. L. (2014) Samomenedzhment menedzhera [Manager's self-management]. Kyiv : Znannia, 422 p. (in Ukrainian)

10. Cherevko, O., Nazarenko, S., Pryimak, K. (2024) Taim-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia robochoho chasu v umovakh suchasnoho biznesu [Time management as a tool for increasing the efficiency of working time use in modern business conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54> (accessed October 27, 2025).

11. Danylevych Nataliia, Rudakova Svetlana, Shchetinina Liudmyla and Poplavska Oksana. Digitalization of Personnel Management Processes: Reserves for Using Chatbots. *CEUR Workshop Proceeding*. 2021. 3106. P. 166–176.